

## 経営に業務データを活用 経営管理モデルを構築

既存の業務データを整理し利益構造を明確にしたうえで、経営判断に繋げることに課題を設定。貨物を積載して運行した距離を軸とした独自の「距離原価」モデルを開発し、顧客別の収益構造の可視化。さらに、KPIや経営計画へ接続することで、意思決定の質とスピードを高める経営管理モデルの実装を目指した。

### ▼ 取り組み内容

**Step 1  
現状把握** グループ全6社を訪問。各社の業務管理状況を確認し、経営のベクトルや扱う荷物の違いを把握した。

**Step 2  
基準設計** 原価の総額を、貨物を積載して運行した距離で按分し、顧客原価を割り出す管理会計モデルを設計した。

**Step 3  
改善提案** 実際の運行データをモデルに取り込み顧客別の収益を可視化し、経営判断に繋がる改善施策を提案した。

**Step 4  
基盤整備** データに基づく営業活動や配車の見直しの方針をKPIとして経営計画に組み込み、経営管理モデルの基盤を整えた。

### CASE:

## 顧客別原価による 収益構造の把握と 経営計画の策定



### 受入企業

## 株式会社北都高速運輸倉庫 代表取締役 山崎 勝治 さん

1952年創業。金沢市を本社にグループ会社6社（金沢・富山・黒部・福井・東北・一関）を展開し、総合物流業を手がける。保有車両は約170台、保管倉庫総面積は約15,000㎡。長距離・地場輸送に強みがあり、輸送事業と倉庫事業を組み合わせた物流サービスを全国で提供する。特にグループの連携・配車協力から生まれる機動力が顧客から支持されている。

### 協力研究員

## 酒向 達郎 さん

東京都出身。大手総合商社で金属資源ビジネスに従事し、海外事業投資や事業運営に幅広く携わる。その後、IT企業のコンサルティング部門責任者を経て、現在は企業価値向上コンサルタントとして活動。経営管理の高度化やオペレーション改善経験が豊富で、現場の業務データを経営の意思決定に繋げる仕組みの設計・実装を伴走型で支援することを強みとする。

#### 取り組みの成果

- ・距離原価モデルで利益構造を可視化し、営業活動や配車見直しによる収益改善に向けた戦略を策定した。
- ・収益状況をKPIに落とし込み、経営計画に組み込むことで管理体制を強化し、グループ全体へ展開した。

#### 今後の取り組み

- ・業務データを管理会計に生かす仕組みをさらに高度化し、システム自動化による持続的な経営判断の質とスピードの向上を実現する。

#### 企業の評価・今後の関わり方

##### 参加理由

- ・収益の確保が難しい経営環境において、案件や車両ごとの損益を正確に把握することが難しい状況でした。断片的なデータを確かな数字として分析し、客観的な根拠に基づく経営を目指したいと考え、本プログラムに参加しました。

##### 評価（成果・社内変化など）

- ・距離原価モデルの導入により、データに基づく営業活動や配車の見直しが可能となりました。
- ・価格の安さを競うのではなく、時代に即した価値に基づくビジネスモデルへと転換でき、安定的な経営基盤の確立に繋がっています。また、収益指標をKPIとして経営計画に組み込むことで、経営と現場が同じ指標で議論できるようになりました。
- ・酒向さんは高い専門性に加え、現場に溶け込みながら社員と信頼関係を築き、専門的な分析を経営判断に繋げる実践的な支援をいただきました。分析に留まらず実際の行動変化まで繋がったことが、本プロジェクトの大きな成果です。

##### 今後の関わり方

- ・プログラム終了後もアドバイザーとして継続的に支援いただき、経営管理の高度化を共に進めていく予定です。距離原価を全社員が共通認識として理解し、自走する組織として定着させることが重要であり、2027年度のシステム導入による収益の最大化を目指します。

#### 研究員の評価・今後の展望

##### 参加理由

- ・人手不足やコスト増など厳しい状況に直面する地方の物流企業に対し、業務データを活用することで経営の意思決定をどこまで変革できるか、その実効性を検証したいという思いから本プログラムに参加しました。机上の空論ではなく、実務と理論を融合させた実装型の取り組みに携わることに大きな意義を感じました。

##### 評価（取り組み・生活）

- ・会社に席を置きながら、企業の問題を洗い出し、データ分析の力をどのように経営に繋げるかを実践することができました。
- ・データの有用性を理解してもらうために専門的な分析結果をそのまま提示するのではなく、経営や現場が理解し意思決定に活用できる形にかみ砕いて伝えることがプロジェクト成功の鍵だと実感しました。
- ・組織に所属していた際はプロジェクトが機能別に分断されていましたが、今回は経営の全工程を一人で実装する貴重な経験ができました。会社の全面的な協力と信頼関係のもとで、現場と経営の双方と対話を重ねながら進められたことが、成果に繋がったと考えています。

##### 今後の展望

- ・プログラム終了後も、アドバイザーとして継続的に関わる予定です。距離原価モデルを自走するシステムとして定着させることが私の役割となります。今回をモデルケースとし、物流業界が持続可能な未来を描けるようサポートをしていきます。